Apostrof RH

Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur …

Les Assessment Centers.

Apparus dans les armées allemande et britannique durant la seconde guerre mondiale, puis développés aux USA et dans le Royaume-Uni ensuite, les Assessment Centers ont pénétré dans les entreprises françaises au début des années 80. Ils ont réellement commencé à s'y développer à partir des années 90, pour être plus largement utilisés aujourd'hui.

Apostrof vous propose un mode d'emploi pratique et opérationnel sur la technique de l'Assessment Center, encore appelée « Developement Center ». Si ces expressions anglophones demeurent floues, voici quelques éléments de réponse.

SOMMAIRE

Thème 1 : Qu'est-ce qu'un Assessment Center ?

1. A quoi sert l'Assessment Center ?

2. Que mesurons-nous dans l'Assessment Center ?

3. Une technique d'appréciation pointue

Thème 2 : Quels sont les bénéfices de l'Assessment Center ?

4. Un diagnostic individuel précis

5. Une valeur prédictive importante

6. Une évaluation équitable, une garantie d'objectivité

Thème 1 : Qu'est-ce qu'un Assessment Center ?

Assessment Center (traduit parfois par centre d'évaluation) est un terme utilisé pour décrire une méthode d'**évaluation par mise en situation dans un contexte professionnel.**

1. A quoi sert l'Assessment Center ?

Un Assessment Center est chargé d'évaluer si une personne dispose des qualités, des compétences et de l'ambition requises à l'exercice d'une fonction donnée. Il donne également des indications fiables sur le potentiel d'un(e) candidat(e) à plus long terme : la personne sera-t-elle en mesure d'accompagner la croissance de l'entreprise ?

Chez APOSTROF, nous utilisons **l'Assessment Center individuel** dans un contexte de **:**

- recrutement (candidature externe, spontanée ou recommandée),
- sélection interne en vue de la mobilité (recrutement interne ou passage cadre),
- définition des besoins de formation et des axes de développement,
- outplacement ou la réinsertion professionnelle.

L'Assessment Center est plutôt destiné aux cadres et dirigeants, cependant l'outil est étendu aux agents de maîtrise, surtout lorsque l'employeur envisage un passage vers le statut cadre.

2. Que mesurons-nous dans l'Assessment Center ?

Un Assessment Center est construit en fonction de ce que nous voulons mesurer. APOSTROF définit en concertation avec l'entreprise l'objectif de l'évaluation. Chaque compétence clé est traduite en comportements observables. APOSTROF met au point une série d'exercices de simulation axés sur le comportement à mettre en œuvre. Nos Consultants – Evaluateurs observent quels comportements l'évalué va adopter lors des jeux de rôle.

Par exemple, si nous voulons évaluer les aptitudes de négociation d'un(e) candidat(e), nous organisons un jeu de rôles commercial dans l'Assessment Center. Ainsi, il est impératif que les exercices pratiqués soient en rapport direct avec les compétences exigées. Pour voir à l'œuvre les aptitudes pertinentes, nos simulations pratiques se rapprochent le plus fidèlement possible de l'exercice futur de la fonction visée. L'évaluation étant interactive, l'évalué doit gérer les personnalités diverses des participants (l'équipe APOSTROF) qui évolue et réagit face au candidat, tout cela dans un laps de temps déterminé.

Les dimensions évaluées (5 à 10 au maximum) sont généralement d'ordre :

- **personnelles** : créativité, jugement, organisation, analyse/synthèse, initiative, etc.
- **managériales** : délégation, leadership, aptitude à motiver, prise de décision, etc.
- **interpersonnelles** : communication, négociation, travail en équipe, écoute, etc.

Nos Assessment Centers intègrent également des tests d'aptitudes intellectuelles, des questionnaires de personnalité et des questionnaires sur les leviers de motivation au travail. Chaque outil a son importance. Pour bien comprendre leur complémentarité : dans les exercices de simulation, le candidat doit démontrer, par exemple, qu'il est un bon négociateur alors que l'entretien en face à face, visant à cerner le comportement, permet de demander au candidat de le prouver en puisant dans ses expériences passées.

Selon l'organisation des différentes situations, un Assessment Center se déroule sur une journée, voire un demi-journée.

3. Une technique d'appréciation pointue

Les entreprises font appel à un professionnel de l'évaluation afin de gagner du temps tout en diminuant le risque d'erreur lors d'un recrutement stratégique ou d'une mobilité interne. En effet, l'Assessment Center fiabilise votre processus de décision lors de la validation d'une candidature. Il apporte également un éclairage complémentaire sur le potentiel d'un individu, ce qui est particulièrement adapté à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et/ou la mise en place d'une gestion particulière des « hauts potentiels ».

Thème 2 : Quels sont les bénéfices de l'Assessment Center ?

Un Assessment Center apporte :

- des indications précises sur le fonctionnement de vos futurs collaborateurs,
- des informations objectives sur le caractère approprié d'un candidat,
- une observation fiable des compétences, une image claire des forces et des faiblesses,
- un aperçu des possibilités de développement et des besoins de formation.

Les atouts majeurs d'un Assessment Center sont la valeur prédictive et la fiabilité élevées des informations récoltées. Nous obtenons alors une image fidèle des compétences d'un candidat afin de jauger son adéquation à l'entreprise et ses chances de réussite dans la fonction visée.

4. Un diagnostic individuel précis

Les résultats de notre Assessment Center débouchent sur un avis clair et motivé quant au caractère approprié d'un(e) candidat(e).

Nous organisons à la suite de l'évaluation un débriefing avec l'évalué afin de comprendre les moteurs des comportements observés « en situation ».

Concrètement, APOSTROF vous fournit dans les 24 heures du déroulement de la prestation une représentation concise du candidat assortie d'un conseil concernant son adéquation vis-à-vis de la fonction à remplir. Vous recevez ensuite un rapport d'assessment complet et nuancé sur le candidat / collaborateur concerné.

L'Assessment Center permet de montrer immédiatement quelle(s) formation(s) et quel coaching sont éventuellement nécessaires pour accomplir la fonction visée avec succès. Nous déterminons ensemble les modalités du feedback à apporter à votre collaborateur. Cette étape forme le point de départ d'un trajet au cours duquel le candidat bénéficiera de l'espace nécessaire à son développement professionnel au sein de votre entreprise.

5. Une valeur prédictive importante

Une procédure de sélection n'offre jamais de certitude à 100%, cependant un Assessment augmente la fiabilité de la prévision. Des études de validité prédictive* ont mis clairement en tête la fiabilité de cette méthode : les pronostics de réussite sont vérifiés à 75% et les pronostics d'échecs à 94%.

Les comportements mis en œuvre lors d'un Assessment Center constituent une prédiction fiable des prestations d'un candidat / collaborateur dans le cadre d'une fonction future ; et cela grâce au croisement de différentes techniques. Ainsi, l'Assessment Center donne une image fiable des compétences du participant, ce qui renforce de la légitimité d'une décision.

---

*L'étude de validité des Assessment Centers la plus connue a été conduite aux USA en 1957, dans l'entreprise AT&T. Les résultats de l'Assessment Center, concernant un groupe de jeunes diplômés, ont été tenus secrets, et n'ont donc pu avoir une influence sur la suite de leur carrière. Dix ans après l'Assessment Center, entre 75 et 82 % de ceux qui avaient atteint des positions de Middle Management avaient été correctement identifiés par les évaluateurs. Et, 94% de ceux qui sont restés au plus bas niveau de management avaient été correctement identifiés par les évaluateurs.

6. Une évaluation équitable, une garantie d'objectivité

La méthode de l'Assessment Center permet une évaluation équitable. En effet, la connaissance de l'individu est basée sur le comportement individuel et les compétences observées pendant les mises en situation, peu importe le parcours du candidat (formations, expériences professionnelles, etc.). Ainsi, hommes et femmes bénéficient d'une égalité de chances.

Un Assessment Center est vécu par les participants comme une méthode d'évaluation sérieuse, parce qu'ils voient clairement le lien entre les exercices et la fonction pour laquelle ils postulent. En effet, les inventaires de personnalité ou tests psycho-techniques traditionnels sont parfois opaques et peu compréhensibles pour les candidats.

L'Assessment Center utilise une procédure constante, ce qui garantit une évaluation objective. APOSTROF utilise une méthodologie standardisée d'évaluation : l'observation des comportements, l'enregistrement, la classification des actions et ensuite seulement l'évaluation des prestations des candidats. Différents évaluateurs, professionnels de l'évaluation expérimentés, sont impliqués dans le processus d'évaluation. Chaque conclusion finale est donc le résultat d'une discussion approfondie entre les évaluateurs au sujet des prestations de chaque candidat(e).